ePublishing

ΕΘΝΙΚΟ ΚΕΝΤΡΟ ΤΕΚΜΗΡΙΩΣΗΣ
EKT
NATIONAL DOCUMENTATION CENTRE

Επιστημονική Επετηρίδα Παιδαγωγικού Τμήματος Νηπιαγωγών Πανεπιστημίου Ιωαννίνων

Τόμ. 13, Αρ. 1 (2020)



Διερεύνηση εφαρμογής της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στην προσχολική εκπαίδευση: το παράδειγμα των Βρεφονηπιακών και Παιδικών Σταθμών

Σταυρούλα-Ειρήνη Αθανασοπούλου, Παναγιώτης Παπαδούρης

doi: 10.12681/jret.22276

Copyright © 2020, Σταυρούλα-Ειρήνη Αθανασοπούλου, Παναγιώτης Παπαδούρης

Άδεια χρήσης Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0.

Βιβλιογραφική αναφορά:

Αθανασοπούλου Σ.-Ε., & Παπαδούρης Π. (2020). Διερεύνηση εφαρμογής της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στην προσχολική εκπαίδευση: το παράδειγμα των Βρεφονηπιακών και Παιδικών Σταθμών. *Επιστημονική Επετηρίδα Παιδαγωγικού Τμήματος Νηπιαγωγών Πανεπιστημίου Ιωαννίνων*, *13*(1), 1–35. https://doi.org/10.12681/jret.22276

Διερεύνηση εφαρμογής της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στην προσχολική εκπαίδευση: το παράδειγμα των Βρεφονηπιακών και Παιδικών Σταθμών

Σταυρούλα-Ειρήνη Αθανασοπούλου & Παναγιώτης Παπαδούρης

Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο

Περίληψη

Οι σύγχρονες θεωρίες ανάπτυξης, έχουν αναδείξει τη σημαντική επίδραση της προσχολικής εκπαίδευσης στην εξελικτική, ψυχοκινητική, νοητική και κοινωνικο-συναισθηματική πορεία του παιδιού. Παράλληλα όμως, οι εξελίξεις στα πεδία της ψυχολογίας, της παιδαγωγικής και της τεχνολογίας διαμορφώνουν νέες συνθήκες και αυξάνουν τις απαιτήσεις της κοινωνίας για βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών εκπαίδευσης. Η παρούσα εργασία εστιάζει το ενδιαφέρον της στις απόψεις του παιδαγωγικού προσωπικού προσχολικής αγωγής για την εφαρμογή των αρχών της φιλοσοφίας της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στους Βρεφονηπιακούς και Παιδικούς Σταθμούς, ως μέσο βελτίωσης των προσφερόμενων υπηρεσιών αγωγής και φροντίδας. Το δείγμα της έρευνας αποτέλεσαν 150 μέλη του παιδαγωγικού προσωπικού διαφόρων ειδικοτήτων, σε 29 Βρεφονηπιακούς και Παιδικούς Σταθμούς του Κεντρικού και Νοτίου Τομέα Αθηνών στην Αττική. Ως μέσο συλλογής δεδομένων επιλέχθηκε το γραπτό ερωτηματολόγιο. Τα αποτελέσματα κατέδειξαν ότι αρκετά από τα χαρακτηριστικά της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας εφαρμόζονται άτυπα στις συγκεκριμένες δομές προσχολικής αγωγής. Κυρίως, όμως, τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι οι απόψεις του παιδαγωγικού προσωπικού, σχετικά με την ποιότητα της εκπαίδευσης, συνδέονται στενά με την φιλοσοφία, τις αρχές, τις πρακτικές και τις τεχνικές του μοντέλου της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.

Λέξεις-κλειδιά: Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, Παιδικός-Βρεφονηπιακός Σταθμός

.

Υπεύθυνος επικοινωνίας: Παναγιώτης Παπαδούρης, Πανεπιστήμιο: Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο
e-mail: panppap@hotmail.com
Ηλεκτρονικός εκδότης**:** Εθνικό Κέντρο Τεκμηρίωσης, Εθνικό Ίδρυμα Ερευνών
URL: http://ejournals.epublishing.ekt.gr/index.php/jret/index

Investigation of the implementation of Total Quality Management in preschool education: the example of Nursery and Child Care Centers

Σταυρούλα-Ειρήνη Αθανασοπούλου & Παναγιώτης Παπαδούρης

Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο

Abstract

Modern theories focusing on child development have highlighted the important impact of preschool education on the child's developmental, psychomotor, mental and socio-emotional course. Furthermore, at the same time, developments in the fields of psychology, pedagogy and technology are establishing new conditions and increasing society's demands for improved educational services. The present study focuses on the views of preschool educators on the application of the principles of Total Quality Management in Early Childhood Education and Care as a means of improving the quality of education and care services offered. The survey involved 150 preschool teachers of various specializations working in 29 Nursery and Child Care Centers of Central and Southern Athens in Attica. Data collection was conducted through a questionnaire. Results reveal that many of the characteristics of the Total Quality Management are applied informally to Child Centres. Most importantly, however, the results reveal that the views of the preschool teachers on the quality of education are closely linked to the philosophy, principles, practices and techniques of the Total Quality Management model.

Key-words: Total Quality Management, Early Childhood Education and Care

Εισαγωγή

Οι πρώιμες εμπειρίες έχουν σημαντικές, θετικές ή αρνητικές επιπτώσεις στην ανάπτυξη του παιδιού, ενώ η μάθηση και οι δεξιότητες που αποκτώνται στα πρώτα στάδια της ζωής του επηρεάζουν το επίπεδο μάθησης στα επόμενα (Carneiro & Heckman 2003. European Commission, 2006). Οι σύγχρονες θεωρίες ανάπτυξης, έχουν αναδείξει τη σημαντική επίδραση της προσχολικής εκπαίδευσης στην εξελικτική, ψυχοκινητική, νοητική και κοινωνικο-συναισθηματική πορεία του παιδιού (Feldman, 2011. Shaffer, 2008). Τα παιδιά που παρακολουθούν ποιοτικά προγράμματα προσχολικής αγωγής έχουν σημαντικά αυξημένες πιθανότητες για μια επιτυχημένη ακαδημαϊκή πορεία, αφού ενισχύεται η γλωσσική και νοητική τους ανάπτυξη, οι κοινωνικές δεξιότητες και η κοινωνική συμπεριφορά τους (American Academy of Pediatrics, 2005). Επιπλέον, η συμμετοχή στην προσχολική αγωγή συνδέεται με την πρόληψη των μαθησιακών δυσκολιών και την άμβλυνση των κοινωνικών ανισοτήτων των παιδιών που προέρχονται από χαμηλά κοινωνικο-οικονομικά περιβάλλοντα (Hayes, 2010. Walker, 2001).

Παράλληλα όμως, οι εξελίξεις στα πεδία της ψυχολογίας, της παιδαγωγικής και της τεχνολογίας διαμορφώνουν νέες συνθήκες και αυξάνουν τις απαιτήσεις της κοινωνίας για βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών εκπαίδευσης (Ζαβλανός, 2003. Κουτούζης, 1999). Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) διέπεται από μια φιλοσοφία που στοχεύει στη συνεχή βελτίωση της ποιότητας των οργανισμών και των υπηρεσιών τους (Κουτούζης, 1999). Τη δυνατότητα εφαρμογής της στους Βρεφονηπιακούς και Παιδικούς Σταθμούς (Β & ΠΣ), ως μέσο βελτίωσης της ποιότητας των υπηρεσιών και της εκπαίδευσης διερευνούμε στην εργασία αυτή.

1. Θεωρητικό πλαίσιο

1.1 Ο Θεσμός της προσχολικής αγωγής

Οι αλλαγές στη δομή της οικογένειας στη σύγχρονη εποχή, η μείωση του μεγέθους της, η αύξηση των διαζυγίων, η επιλογή της συμβίωσης εκτός γάμου, οι διαφορετικοί τύποι οικογενειών όπως η μονογονεϊκή και η ανάδοχος, η συμμετοχή της γυναίκας στην αγορά εργασίας μεταβάλλουν τις ανάγκες και καθιστούν την προσχολική αγωγή

και εκπαίδευση σημαντικό φορέα αγωγής και κοινωνικοποίησης του παιδιού μετά την οικογένεια (Ζαμπέτα, 2004). Η ανάδειξη της σημασίας της προσχολικής αγωγής στη διανοητική και ψυχική εξέλιξη του παιδιού και στη συγκρότηση της προσωπικότητάς του άνοιξε τη συζήτηση σχετικά με το περιεχόμενο και την ποιότητα των προσφερόμενων υπηρεσιών (Κιτσαράς, 2001).

Στην Ελλάδα, η προσχολική εκπαίδευση και φροντίδα προσφέρεται σε βρεφικούς, βρεφονηπιακούς και παιδικούς σταθμούς αρμοδιότητας κυρίως των Δήμων (Υπουργείο Εσωτερικών), η λειτουργία των οποίων διέπεται από τον «Πρότυπο Κανονισμό Λειτουργίας Δημοτικών Παιδικών και Βρεφονηπιακών Σταθμών» (ΚΥΑ 41087/2017), σε αντίστοιχους ιδιωτικούς σταθμούς αρμοδιότητας του Υπουργείου Εργασίας, Κοινωνικής Ασφάλισης και Κοινωνικής Αλληλεγγύης και σε νηπιαγωγεία, δημόσια και ιδιωτικά, αρμοδιότητας του Υπουργείου Παιδείας, Έρευνας και Θρησκευμάτων.

Οι Β & ΠΣ φιλοξενούν παιδιά από δυόμισι ετών έως την ηλικία εγγραφής τους στην υποχρεωτική εκπαίδευση. Οι γονείς μπορεί να συμμετέχουν οικονομικά στο κόστος λειτουργίας ανάλογα με την οικονομική τους δυνατότητα. Σκοπός των Β & ΠΣ, οι οποίοι δεν υπάγονται στο τυπικό σύστημα εκπαίδευσης, είναι η σωματική, νοητική, κοινωνική και συναισθηματική ανάπτυξη των παιδιών, η άμβλυνση των διαφορών που τυχόν προκύπτουν από το πολιτιστικό, οικονομικό και μορφωτικό επίπεδο των γονιών τους, η ομαλή μετάβασή τους από το οικογενειακό στο σχολικό περιβάλλον, η διευκόλυνση των εργαζόμενων και άνεργων γονέων και η ευαισθητοποίηση τους σε θέματα σύγχρονης παιδαγωγικής και ψυχολογίας.

Στους Β & ΠΣ δεν ακολουθείται κεντρικά σχεδιασμένο και θεσμοθετημένο αναλυτικό πρόγραμμα. Το «ημερήσιο πρόγραμμα δημιουργικής απασχόλησης», όπως ονομάζεται, βασίζεται στην παιδοκεντρική προσέγγιση και οφείλει να σέβεται τις ατομικές, κοινωνικές και πολιτισμικές διαφορές των παιδιών και των οικογενειών τους (άρθ. 10, ΚΥΑ 41087/2017). Η εκπαίδευση του παιδαγωγικού προσωπικού (στο εξής παιδαγωγοί) ποικίλλει καθώς προέρχονται από σχολές ΤΕΙ βρεφονηπιοκόμων και το έργο τους πλαισιώνεται από βοηθούς βρεφοκόμους-παιδοκόμους από δημόσια ή ιδιωτικά Τεχνικά Επαγγελματικά Εκπαιδευτήρια (ΤΕΕ) και Ινστιτούτα

Επαγγελματικής Κατάρτιση (ΙΕΚ). Τα τελευταία χρόνια στο παιδαγωγικό προσωπικό περιλαμβάνονται και νηπιαγωγοί.

Στην παρούσα εργασία ο Β & ΠΣ εξετάζεται ως «οργανισμός». Με τον όρο αυτό στη διοικητική επιστήμη εννοείται μια μορφή οργάνωσης με την έννοια της οντότητας (ένα κόμμα, ένα σχολείο), που έχει συγκεκριμένη δομή, διέπεται από επίσημους κανόνες, και έχει καθορισμένο αντικειμενικό σκοπό. Τα παραπάνω χαρακτηριστικά διαφοροποιούν τους «οργανισμούς» από τις άτυπες ομάδες (Κουτούζης, 1999). Κάθε οργανισμός λειτουργεί με αρχές και κανόνες οι οποίες καθορίζουν το είδος των εργασιών, την κατανομή των εξουσιών και τους μηχανισμούς επικοινωνίας ανάμεσα στα μέλη για την επίτευξη των στόχων τους (Davies, 1981).

1.2 Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στην Εκπαίδευση

Η έννοια της ποιότητας της εκπαίδευσης είναι πολυπαραγοντική και είναι δύσκολο να οριστεί λόγω των διαφορετικών απόψεων σχετικά με τους σκοπούς, τους στόχους, τις κοινωνικές και πολιτικές λειτουργίες της εκπαίδευσης (Δούκας, 1999). Οι περισσότεροι ορισμοί συγκλίνουν στον προσδιορισμό της με βάση τη συμβολή της εκπαίδευσης στη διαμόρφωση της προσωπικότητας των μαθητών και την πρακτική της αποτελεσματικότητα («Ποιότητα στην εκπαίδευση», 2008). Η αποτίμηση της ποιότητας της εκπαίδευσης, εξάλλου, είναι μια πολύπλοκη διαδικασία η οποία απαιτεί σαφή προσδιορισμό αρχών, διαδικασιών και κριτηρίων. Η νεότερη μεταστρουκτουραλιστική προσέγγιση της ποιότητας αναδεικνύει τη σημασία της διεργασίας στον ορισμό της ποιότητας και τονίζει τον υποκειμενικό, σχετικό, δυναμικό και αξιακό χαρακτήρα της (Dahlerg et al., 1999). Το προσχολικό πλαίσιο εννοείται ως θεσμός φροντίδας και αγωγής στην προσχολική ηλικία και όχι ως «υπηρεσία» που στηρίζεται σε πελατειακές σχέσεις και στο δίπολο προσφορά και ζήτηση. Η στρουκτουραλιστική προσέγγιση για την εκτίμηση της ποιότητας της προσχολικής εκπαίδευσης και φροντίδας προσδιορίζει μια ή περισσότερες δέσμες συναφών μετρήσιμων κριτηρίων· μετρήσιμους δείκτες που μπορούν να λειτουργήσουν προγνωστικά κατά τη μελέτη και εκτίμηση των αναπτυξιακών αποτελεσμάτων των παιδιών (Πετρογιάννης, 2008). Η εκτίμηση της ποιότητας προκύπτει από τη μελέτη δομικών χαρακτηριστικών ή διαστάσεων του προσχολικού προγράμματος, όπως η ηγεσία, η επιμόρφωση και η αξιολόγηση του προσωπικού, η

καινοτομία, η αναλογία παιδαγωγών παιδιών καθώς και ποιοτικών διαστάσεων του προσχολικού πλαισίου όπως στοιχεία που αφορούν το παιδαγωγικό κλίμα και την αλληλεπίδραση παιδιών και παιδαγωγών (Μάντζιου & Πετρογιάννης, 2009).

Η ποιότητα συνδέεται συνήθως με την τελειότητα, με το εξαιρετικό ή το σπάνιο ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας, ωστόσο στο μοντέλο της ΔΟΠ η έννοια της ποιότητας εκφράζει το βαθμό ανταπόκρισης ενός προϊόντος ή υπηρεσίας σε συγκεκριμένα πρότυπα (Ζαβλανός, 2003. Σαΐτης, 1997). Η ΔΟΠ, ως φιλοσοφία διοίκησης, εστιάζει στην αμοιβαία συνεργασία όλων των ατόμων σε έναν οργανισμό για την παραγωγή προϊόντων ή υπηρεσιών μέσα από μια διαδικασία συνεχούς βελτίωσης, με τελικό στόχο την ικανοποίηση του πελάτη (Κουτούζης, 1999). Υποστηρίζεται ότι, στο δύσκολο ανταγωνιστικό και μεταβαλλόμενο περιβάλλον, η ΔΟΠ έχει συγκριτικό πλεονέκτημα έναντι άλλων προσεγγίσεων και η εφαρμογή της θεωρείται ως μοναδική επιλογή για τη βιωσιμότητα των εκπαιδευτικών οργανισμών (Δερβιτσιώτης, 2005). Τα χαρακτηριστικά ενός εκπαιδευτικού οργανισμού στον οποίο εφαρμόζεται Διοίκηση Ολικής Ποιότητας είναι τα εξής:

- ο προσανατολισμός στην ικανοποίηση των αναγκών όλων των παραγόντων της εκπαιδευτικής κοινότητας (μαθητών, γονέων, εκπαιδευτικών) καθώς και της ευρύτερης κοινωνίας μέσω της παροχής υπηρεσιών υψηλών προδιαγραφών και της μέριμνας για την πρόληψη προβλημάτων,

- η επιδίωξη της διαρκούς βελτίωσης των διαδικασιών και των παρεχόμενων υπηρεσιών σύμφωνα με ένα στρατηγικό σχέδιο που περιλαμβάνει όραμα, αποστολή και προσδιορισμό προτύπων ποιότητας για όλες τις μονάδες του εκπαιδευτικού οργανισμού,

- η πλήρης και ενεργητική συμμετοχή του ανθρώπινου δυναμικού στη βελτίωση της ποιότητας,

- η αφοσίωση και δέσμευση της διοίκησης στη φιλοσοφία της,

- η επένδυση στην εκπαίδευση-επιμόρφωση του ανθρώπινου δυναμικού,

- οι συνεχείς αξιολογήσεις, μετρήσεις και εκτιμήσεις των προσπαθειών βελτίωσης των αποτελεσμάτων (Ζαβλανός, 1998, 2003. Κέφης, 2005. Πετρίδου, 2002. Temponi, 2005).

Χαρακτηριστικά της ΔΟΠ όπως η συμμετοχή όλων των εκπαιδευτικών στη λήψη αποφάσεων και στη διαμόρφωση κουλτούρας ποιότητας, η συνεργασία, ο προγραμματισμός και η αξιολόγηση του παιδαγωγικού έργου, η έρευνα και η καινοτομία συνιστούν, επιπλέον, στοιχεία απαραίτητα για την αποκέντρωση του εκπαιδευτικού συστήματος, τη διαμόρφωση εσωτερικής εκπαιδευτικής πολιτικής και την προσαρμογή του σχολείου στις σύγχρονες κοινωνικές συνθήκες (Μαυρογιώργος, 2008). Η εφαρμογή των αρχών της ΔΟΠ, κατ' αυτόν τον τρόπο, συμβάλλει στην άρση βασικών δυσλειτουργιών του ελληνικού εκπαιδευτικού συστήματος, όπως ο συγκεντρωτικός του χαρακτήρας, η γραφειοκρατία, ο «φορμαλισμός» (Κουτούζης, 2008. Παπαδάκης, 2003. Σαΐτης, 2008) και η απουσία συγκροτημένου συστήματος επιμόρφωσης και αξιολόγησης.

Κάθε μεταρρύθμιση στην εκπαίδευση και ιδιαίτερα στο ελληνικό σύστημα προκαλεί αρκετές ή περισσότερες αντιδράσεις που εκδηλώνονται άλλοτε φανερά, κατηγορηματικά και άλλοτε υποκρύπτονται (Μαυρογιώργος, 1984). Στο παράδειγμα της ΔΟΠ, πολλοί εκπαιδευτικοί υποστηρίζουν ότι η εφαρμογή της είναι ασύμβατη με τον κοινωνικό προσανατολισμό της εκπαίδευσης (Morgan & Murgatroyd, 1994). Ο όρος «προϊόν» που χαρακτηρίζει την εκπαίδευση των μαθητών θεωρείται αδόκιμος αφού η εκπαίδευση είναι αγαθό, ενώ εκφράζονται αντιρρήσεις για τη χρήση της έννοιας του «πελάτη» με το επιχείρημα ότι στην εκπαίδευση υπάρχουν συνεργάτες και όχι «πελάτες» (Ήργης & Μακρή, 2009).

Αρκετές έρευνες εστίασαν το ενδιαφέρον τους στην εφαρμογή των αρχών της ΔΟΠ στην πρωτοβάθμια και δευτεροβάθμια εκπαίδευση τα τελευταία χρόνια. Αν και η επένδυση στην ποιότητα της εκπαίδευσης στις μικρές ηλικίες έχει αποδειχθεί περισσότερο ανταποδοτική για τα παιδιά και την κοινωνία (Heckman & Masterov, 2004), ο τομέας της προσχολικής αγωγής δεν έχει προκαλέσει αντίστοιχο ερευνητικό ενδιαφέρον.

1.3 Σκοπός της έρευνας και ερευνητικά ερωτήματα

Η παρούσα έρευνα επιχειρεί να συγκεντρώσει και αναλύσει δεδομένα που αφορούν τόσο την αποτελεσματικότητα συγκεκριμένων μέτρων και πρακτικών που εφαρμόζονται στους Β & ΠΣ όσο και τις ανάγκες και τις προσδοκίες των παιδαγωγών· να διερευνήσει την υφιστάμενη κατάσταση στη διοίκηση και λειτουργία των Β & ΠΣ και τη δυνατότητα εφαρμογής του μοντέλου της ΔΟΠ σ' αυτούς. Σκοπό της παρούσας μελέτης αποτελεί η καταγραφή των απόψεων των παιδαγωγών των Β & ΠΣ, όλων των ειδικοτήτων, ώστε να αναδειχθεί, εάν και σε ποιο βαθμό οι απόψεις τους για θέματα οργάνωσης, διοίκησης, φροντίδας και εκπαίδευσης καθώς και οι πρακτικές που ακολουθούνται στους Β & ΠΣ συνδέονται με τα βασικά χαρακτηριστικά της ΔΟΠ. Ειδικότερα, διερευνώνται οι απόψεις των παιδαγωγών σε θέματα ηγεσίας, διοίκησης, εκπαιδευτικού έργου, σχέσεων συνεργασίας, επιμόρφωσης, αξιολόγησης και του βαθμού ικανοποίησης των αναγκών παιδιών, γονέων και εκπαιδευτικών στο προσχολικό πλαίσιο που εργάζονται.

Τα ακόλουθα ερωτήματα θα επιτρέψουν τη διερεύνηση των απόψεων των εκπαιδευτικών σχετικά με το εάν και ποια χαρακτηριστικά της ΔΟΠ εφαρμόζονται στους Β & ΠΣ που εργάζονται καθώς και εάν οι απόψεις τους σχετικά με τα χαρακτηριστικά που πρέπει να έχει μια ποιοτική εκπαίδευση ταυτίζονται ή όχι με τη φιλοσοφία και τις αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.

1) Ποιες είναι οι απόψεις των παιδαγωγών σχετικά με τον τρόπο οργάνωσης, διοίκησης, παροχής φροντίδας και εκπαίδευσης στους Β & ΠΣ;

2) Ποιοι παράγοντες, σύμφωνα με τους/τις παιδαγωγούς, επηρεάζουν την ποιότητα των υπηρεσιών στους Β & ΠΣ και την ικανοποίηση των αναγκών μαθητών, γονέων και εκπαιδευτικών;

3) Ποια είναι η σχέση ανάμεσα στις αντιλήψεις των παιδαγωγών σχετικά με τη διοίκηση και την εκπαίδευση στους Β & ΠΣ και τις αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας;

2. Μεθοδολογία

Για τη συλλογή και ανάλυση των δεδομένων εφαρμόστηκε η ποσοτική μέθοδος, η οποία επιτρέπει γενικεύσεις με τη σύνδεση δύο ή περισσότερων χαρακτηριστικών ή παραγόντων σε μεγάλο μέρος του πληθυσμού. Η ποσοτική έρευνα στηρίζεται σε πλέγμα μεταβλητών, δηλαδή σε χαρακτηριστικά που διαφοροποιούνται στο δείγμα, τα οποία συσχετίζονται με σκοπό να αναζητηθούν οι γενικές τάσεις (Bryman, 1988. Creswell, 2016. Κυριαζή, 2006).

2.1 Δείγμα

Το δείγμα της έρευνας αποτελείται από 150 παιδαγωγούς προσχολικής ηλικίας. Στο δείγμα συμμετείχαν 2 άνδρες (1.3%) και 148 γυναίκες (98.7%). Το 9.3% του δείγματος είναι κάτω των 30 ετών, το 48% 31-40 ετών, το 32% 41-50 ετών, το 10% 51-60 ετών και 0.7% είναι άνω των 60 ετών. Το 16% του δείγματος είναι απόφοιτοι ΑΕΙ, το 48.7% απόφοιτοι ΤΕΙ, το 30% απόφοιτοι δημοσίων ή ιδιωτικών ΤΕΕ και ΙΕΚ, ενώ το 4.7% κατέχει μεταπτυχιακό τίτλο. Όσον αφορά το καθεστώς εργασίας, το 30% είναι μόνιμοι, το 22.1% είναι αορίστου χρόνου, το 4.7% ορισμένου χρόνου, το 40.3% μέσω ΕΣΠΑ και το 2.7% έχουν άλλη σχέση εργασίας. Το δείγμα είχε μέσο όρο συνολικής προϋπηρεσίας 13.68 έτη και μέσο όρο στη θέση υπηρεσίας τους 7.83 έτη. Οι απόφοιτοι ΑΕΙ είχαν μέσο όρο συνολικής προϋπηρεσίας 16.42 έτη και μέσο όρο στη θέση υπηρεσίας τους 12.67 έτη. Οι απόφοιτοι ΤΕΙ είχαν μέσο όρο συνολικής προϋπηρεσίας 12.69 έτη και μέσο όρο στη θέση υπηρεσίας τους 6.28 έτη. Οι απόφοιτοι άλλης σχολής είχαν μέσο όρο συνολικής προϋπηρεσίας 13.88 έτη και μέσο όρο στη θέση υπηρεσίας τους 7.78 έτη. Οι κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου είχαν μέσο όρο συνολικής προϋπηρεσίας 13.14 έτη και μέσο όρο στη θέση υπηρεσίας τους 9 έτη.

2.2 Μέσο συλλογής δεδομένων

Η συλλογή των δεδομένων πραγματοποιήθηκε με τη χρήση ερωτηματολογίου, το οποίο κατασκευάστηκε από τους ερευνητές για τις ανάγκες της παρούσας έρευνας. Οι ερωτήσεις επιλέχθηκαν με κριτήριο το σκοπό και τα ερευνητικά ερωτήματα της εργασίας και βασίστηκαν στη θεωρία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και τις βασικές αρχές και πρακτικές της διοίκησης και διαχείρισης εκπαιδευτικών συστημάτων (Ζαβλανός, 2003. Κουτούζης, 2008). Το ερωτηματολόγιο αποτελείται

από τρία μέρη. Το πρώτο μέρος περιλαμβάνει επτά ερωτήσεις που αναφέρονται στα δημογραφικά χαρακτηριστικά και τις ιδιότητες των συμμετεχόντων, το φύλο, την ηλικία, τις σπουδές, τη σχέση εργασίας, τα έτη προϋπηρεσίας και τα έτη που εργάζονται στον συγκεκριμένο Β & ΠΣ καθώς και το Δήμο στον οποίο υπηρετούν. Το δεύτερο μέρος περιλαμβάνει 23 ερωτήσεις τύπου Likert πέντε σημείων (όπου 1=«πάρα πολύ» έως 5=«καθόλου») και διακρίνεται σε δύο υποενότητες: α) υποενότητα 1: ερωτήματα που εξετάζουν τις απόψεις των παιδαγωγών σχετικά με τον τρόπο διοίκησης και παροχής φροντίδας και εκπαίδευσης στους Β & ΠΣ όπου εργάζονται, β) υποενότητα 2: ερωτήματα που εξετάζουν τις απόψεις των παιδαγωγών αναφορικά με τους παράγοντες που επηρεάζουν την ποιότητα των υπηρεσιών, σύμφωνα με το μοντέλο της ΔΟΠ. Σε κάθε ερώτηση δόθηκε μια σειρά δηλώσεων και οι ερωτώμενοι κλήθηκαν να απαντήσουν σχετικά με τον βαθμό συμφωνίας τους με αυτές. Μία από τις ερωτήσεις αυτές ήταν: «Στον ΠΣ που εργάζεστε σε ποιο βαθμό ο προϊστάμενος θεωρείτε ότι: α) Έχει επάρκεια διοικητικών γνώσεων, β. Γνωρίζει τις σύγχρονες παιδαγωγικές θεωρίες και προωθεί την εφαρμογή τους, δ. Ενημερώνεται για τις νέες εξελίξεις στην τεχνολογία και είναι θετικός στις καινοτομίες, ε. Βασίζεται σε επιστημονικά στοιχεία και αναλύσεις για να διατυπώνει τους στόχους.

Το τρίτο μέρος του ερωτηματολογίου περιλαμβάνει τις ακόλουθες δύο ερωτήσεις ανοικτού τύπου ώστε να δοθεί η δυνατότητα στους/στις παιδαγωγούς να εκφράσουν ελεύθερα τις απόψεις τους: «Τι σημαίνει για εσάς η έννοια της ποιότητας στην εργασία σας;». «Τι σημαίνει για εσάς η έννοια της συνεχούς βελτίωσης των προσφερόμενων υπηρεσιών φροντίδας και εκπαίδευσης;». Στην πιλοτική φάση της έρευνας 20 παιδαγωγοί συμπλήρωσαν το ερωτηματολόγιο για να διαπιστωθεί ο βαθμός κατανόησης και αποδοχής του και έγιναν οι αναγκαίες τροποποιήσεις (Creswell, 2016). Ως προς την εγκυρότητα περιεχομένου, η οποία έχει σχέση με τη διατύπωση των ερωτημάτων και το επίπεδο δυσκολίας τους, τα ερωτήματα χαρακτηρίζονται από σαφήνεια και ακρίβεια (Cohen, Manion, & Morrison, 2008). Για τον έλεγχο αξιοπιστίας εσωτερικής συνέπειας, τόσο του συνολικού δεύτερου μέρους του ερωτηματολογίου (23 ερωτήσεις), όσο και των δύο υποενοτήτων του έγινε έλεγχος Cronbach’s alpha. Ο δείκτης έδειξε ικανοποιητική αξιοπιστία στο σύνολο του δεύτερου μέρους (α =.868). Για τις ερωτήσεις της 1ης υποενότητας η τιμή

είναι α =.889 και για την 2η υποενότητα η τιμή είναι α=.862 (Κατσίλλης, 2006. Τσιώλης, 2014).

2.3 Διαδικασία συλλογής και ανάλυσης δεδομένων

Η συλλογή των ερωτηματολογίων πραγματοποιήθηκε σε 29 Δημοτικούς Βρεφικούς και Νηπιακούς Σταθμούς της Νέας Σμύρνης, του Παλαιού Φαλήρου, της Δάφνης-Υμηττού και της Ηλιούπολης, τον Μάρτιο του 2018. Επιλέχθηκε η ευκαιριακή δειγματοληψία, δηλαδή μια διαδικασία δειγματοληψίας χωρίς πιθανότητα (Κυριαζή, 2006). Αρχικά, οι Προϊστάμενοι Τμηματάρχες των αντίστοιχων Δήμων που εποπτεύουν τους Παιδικούς Σταθμούς ενημερώθηκαν για το σκοπό και το αντικείμενο της έρευνας, ώστε να εξασφαλιστεί η άδεια πρόσβασης. Στη συνέχεια ακολούθησε τηλεφωνική επικοινωνία και συνάντηση με τις Προϊσταμένες των Β & ΠΣ για να πληροφορηθούν το θέμα της έρευνας, το χρόνο διεξαγωγής, να δοθούν περισσότερες διευκρινίσεις για τη συμπλήρωση των ερωτηματολογίων, όπου ήταν αναγκαίο και να επιβεβαιωθεί το απόρρητο των δεδομένων. Διανεμήθηκαν 320 ερωτηματολόγια και συμπληρώθηκαν 150, ποσοστό επιστροφής 46.9%. Ο μέσος χρόνος συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου ήταν 12 λεπτά και δόθηκε η δυνατότητα στους/στις παιδαγωγούς να συμπληρώσουν το ερωτηματολόγιο χωρίς πίεση χρόνου, διότι η κούραση και η νευρικότητα αποτελούν παράγοντες συγκέντρωσης μη αξιόπιστων δεδομένων (Creswell, 2016).

Η στατιστική ανάλυση των ερωτηματολογίων έγινε με το στατιστικό πακέτο για τις Κοινωνικές Επιστήμες IBM SPSS Statistics 24. Τα δεδομένα από τις ερωτήσεις ανοικτού τύπου ομαδοποιήθηκαν σε κατηγορίες και οι ομάδες απαντήσεων χαρακτηρίστηκαν με κωδικούς και κωδικογραφήθηκαν (Creswell, 2016).

3. Αποτελέσματα

Οργάνωση, διοίκηση, παροχή φροντίδας και εκπαίδευση στους Β & ΠΣ

Το 81.3% των ερωτώμενων παιδαγωγών δηλώνει ότι οργανώνονται παιδαγωγικές ολομέλειες στον Β & ΠΣ για τη συζήτηση κυρίως παιδαγωγικών θεμάτων (94.7%) και το σχεδιασμό εκδηλώσεων (94.6%), ενώ η συζήτηση για θέματα λειτουργίας του σταθμού και το περιεχόμενο σεμιναρίων, ημερίδων και συνεδρίων είναι σπάνια ή ανύπαρκτη για το 18.5% και το 35.1% αντίστοιχα. Το 80% του δείγματος δηλώνει ότι έχει τη δυνατότητα να θέσει ζητήματα και προβληματισμούς στις συναντήσεις με τους άλλους παιδαγωγούς, ενώ μόνο το 6.7% απαντά αρνητικά.

Οι προϊστάμενοι των Β & ΠΣ φαίνονται, με βάση τις απαντήσεις των παιδαγωγών (Πίνακας 1), να διαθέτουν σε μεγάλο βαθμό επικοινωνιακές τεχνικές και δεξιότητες συνολικής θεώρησης των οργανισμών που προϊστανται, να αναλαμβάνουν ευθύνες, να κατανοούν τα προβλήματα, τις ανάγκες και τη συμπεριφορά του προσωπικού, να δημιουργούν συνθήκες δικαιοσύνης, να εμπνέουν και να ενδυναμώνουν το προσωπικό. Συνεπώς, διαθέτουν ικανότητες συναισθηματικής νοημοσύνης. Επιπλέον, ο προϊστάμενος προβλέπει, σχεδιάζει, οργανώνει και έχει επαρκείς διοικητικές γνώσεις. Αδύνατο σημείο στις ικανότητες του προϊσταμένου είναι η δημιουργία ευκαιριών για την επιμόρφωση του προσωπικού.

Πίνακας 1

Ικανότητες προϊσταμένου

	Πάρα πολύ	Πολύ	Αρκετά	Λίγο	Καθόλου
Έχει επάρκεια διοικητικών γνώσεων	48.0%	32.4%	16.9%	1.4%	1.4%
Γνωρίζει τις σύγχρονες παιδαγωγικές θεωρίες και προωθεί την εφαρμογή τους	55.7%	20.1%	20.1%	2.7%	1.3%
Ενημερώνεται για τις νέες εξελίξεις στην τεχνολογία και είναι θετικός στις καινοτομίες	49.7%	22.1%	18.8%	5.4%	4.0%
Βασίζεται σε επιστημονικά στοιχεία και αναλύσεις για να διατυπώνει τους στόχους του Β & ΠΣ	46.9%	26.9%	16.6%	6.9%	2.8%

Αποτελεί πρότυπο με τη συμπεριφορά του	45.5%	33.1%	15.9%	3.4%	2.1%
Ενδυναμώνει το προσωπικό δίνοντας εξουσία για να ελέγχει ο καθένας το χώρο εργασίας που τον αφορά	54.8%	24.0%	15.8%	4.1%	1.4%
Ακούει με προσοχή, είναι αντικειμενικός και επιχειρηματολογεί διατυπώνοντας τη σωστή άποψη	46.9%	32.0%	15.0%	4.1%	2.0%
Κατανοεί τα προβλήματα και τη συμπεριφορά των άλλων και αναζητά το διάλογο	50.3%	30.9%	14.1%	4.0%	0.7%
Εμπνέει και ενεργεί βοηθώντας κάθε υπάλληλο στην προσωπική και επαγγελματική του ανέλιξη	47.3%	30.4%	17.6%	2.7%	2.0%
Είναι ειλικρινής και αναλαμβάνει ευθύνες	52.4%	29.0%	13.8%	3.4%	1.4%
Προβλέπει και σχεδιάζει τις κατάλληλες ενέργειες	43.4%	34.5%	15.2%	4.8%	2.1%
Δημιουργεί ευκαιρίες για επιμόρφωση	32.2%	35.6%	19.9%	5.5%	6.8%

Οι παιδαγωγοί δηλώνουν ότι η δημοτική αρχή τούς παρέχει ευκαιρίες επιμόρφωσης (61.4%), αλλά κυρίως πρωτοβουλίες αναλαμβάνουν οι ίδιοι (85%). Θεωρούν ότι ένα επιμορφωτικό πρόγραμμα για να είναι αποδοτικό θα πρέπει να αξιοποιεί σύγχρονες θεωρίες μάθησης, τη μεθοδολογία της εκπαίδευσης ενηλίκων, να συνδέει τη θεωρία με τις βιωματικές δράσεις, να ανταποκρίνεται στις ανάγκες τους, να είναι ευέλικτο και εξειδικευμένο στη συγκεκριμένη δομή του Β & ΠΣ.

Στον Πίνακα 2 παρουσιάζονται τα θέματα που απασχολούν τη συνεργασία των παιδαγωγών με τον προϊστάμενο τους σε ιεραρχική σειρά. Στις πρώτες θέσεις βρίσκονται θέματα σχετικά με την ποιότητα της φροντίδας των παιδιών, το σχεδιασμό δραστηριοτήτων και τη μέθοδο εργασίας, θέματα παιδαγωγικά που συνδέονται με την εκπαιδευτική διαδικασία, οι μαθησιακές δυσκολίες και τα προβλήματα συμπεριφοράς των μαθητών. Τα λειτουργικά και διοικητικά θέματα που

συνδέονται με τη νομοθεσία και τον κανονισμό λειτουργίας των Β & ΠΣ φαίνεται να έχουν δευτερεύουσα σημασία.

Πίνακας 2

Ιεράρχηση σημαντικότητας θεμάτων συνεργασίας προϊσταμένου-παιδαγωγών

Θέματα συνεργασίας	Θέση ιεράρχησης	ΜΟ	ΤΑ
Ποιότητα της φροντίδας των παιδιών, σχεδιασμός δραστηριοτήτων, μέθοδος εργασίας	1	2.69	1.888
Παιδαγωγικά που συνδέονται με την εκπαιδευτική διαδικασία	2	3.22	1.736
Μαθησιακές δυσκολίες ή προβλήματα συμπεριφοράς	3	3.25	1.827
Συζήτηση για τους στόχους του Β & ΠΣ και τη στρατηγική επίτευξής τους	4	3.97	1.807
Συναντήσεις με γονείς για την πρόοδο των παιδιών τους	5	4.48	1.655
Λειτουργικά που συνδέονται με την υλικοτεχνική υποδομή και την καθαριότητα	6	4.86	1.694
Διοικητικά θέματα, που συνδέονται με τη νομοθεσία και τον κανονισμό λειτουργίας των Β & ΠΣ	7	5.03	2.128

Παράγοντες που επηρεάζουν την ποιότητα των υπηρεσιών στους Β & ΠΣ σύμφωνα με τους/τις παιδαγωγούς.

Σε ανοικτή ερώτηση για το πώς αντιλαμβάνονται οι παιδαγωγοί την έννοια της ποιότητας στην εργασία τους, δόθηκαν 132 απαντήσεις εκ των οποίων οι 86 αιτιολογημένες (Πίνακας 3). Στην πλειοψηφία τους (55.3%) συνέδεσαν την ποιότητα με την αποτελεσματικότητα. Υποστήριξαν ότι η διαμόρφωση κατάλληλου περιβάλλοντος μάθησης, η υλοποίηση νέων μεθόδων όπως η ομαδοσυνεργατική και η συμμετοχή σε καινοτόμα προγράμματα, ο σεβασμός στις ιδιαιτερότητες και το ρυθμό ανάπτυξης του κάθε παιδιού επιδρούν στην αποτελεσματικότητα του Β & ΠΣ. Ένα σημαντικό ποσοστό (13.6%) χαρακτήρισε την άριστη συνεργασία με συναδέλφους και γονείς ως συνώνυμο της ποιότητας. Υποστήριξαν ότι οι άριστες σχέσεις, ο σεβασμός, η ομαδική συνεργασία για την επίτευξη στόχων, ο συλλογικός σχεδιασμός

στο επίπεδο της σχολικής μονάδας διαμορφώνουν κλίμα εμπιστοσύνης και χαρούμενης ατμόσφαιρας που αποτελεί πρότυπο για τα ίδια τα παιδιά. Ένα 13.6% επίσης, συνέδεσε την ποιότητα με την επιμόρφωση στις σύγχρονες θεωρίες μάθησης, ενώ ένα μικρότερο ποσοστό (6.1%) υπογράμμισε τη σπουδαιότητα της διασφάλισης της ποιότητας της εκπαίδευσης μέσω της διαμόρφωσης διαδικασιών αξιολόγησης.

Πίνακας 3

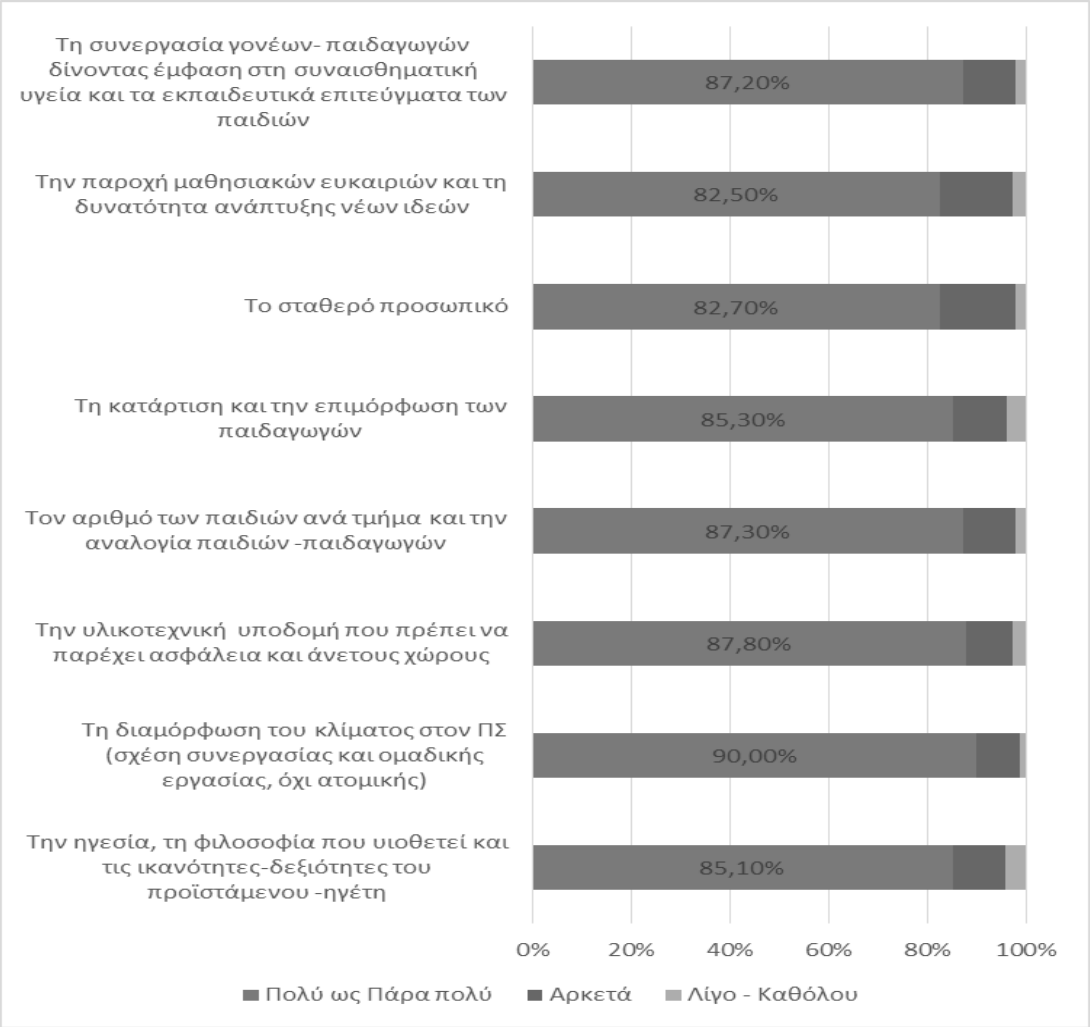
Η έννοια της ποιότητας σύμφωνα με τους/τις παιδαγωγούς

	N	%
Αποτελεσματικότητα	73	55.3
Συνεργασία	18	13.6
Επιμόρφωση	18	13.6
Υλικοτεχνική Υποδομή	15	11.4
Αξιολόγηση	8	6.1

Οι κυριότεροι φορείς που επηρεάζουν την ποιότητα του παραγόμενου έργου σύμφωνα με τους παιδαγωγούς είναι η Διεύθυνση του Β & ΠΣ και ο προϊστάμενος της δομής του. Συντριπτικά είναι τα ποσοστά των εργαζομένων (91.33%) που δηλώνουν ότι ο ρόλος του ηγέτη-προϊσταμένου συνδέεται με το όραμα, το οποίο θα πρέπει να επικοινωνήσει σε όλους, και την αποστολή του Β & ΠΣ. Οι παιδαγωγοί, ιδιαίτερα εκείνοι που προέρχονται από την τριτοβάθμια εκπαίδευση, προτιμούν το ενδυναμωτικό στυλ ηγέτη που προωθεί και ενισχύει την ενεργό συμμέτοχή τους στη λήψη αποφάσεων (72.67%). Αντίθετα, το 96% του δείγματος διαφωνεί με τον προϊστάμενο ο οποίος ελέγχει και παίρνει όλες τις αποφάσεις μόνος του.

Οι παράγοντες που επηρεάζουν σύμφωνα με τις απόψεις των παιδαγωγών την ποιότητα των υπηρεσιών φροντίδας και εκπαίδευσης στον Β & ΠΣ παρουσιάζονται στο Σχήμα 1. Οι σχέσεις συνεργασίας και ομαδικής εργασίας, η υλικοτεχνική υποδομή, το μέγεθος της ομάδας των παιδιών της τάξης, η αναλογία παιδιών παιδαγωγών και η συνεργασία γονέων παιδαγωγών καταγράφουν τα μεγαλύτερα ποσοστά.

Σχήμα 1. Κατανομή των παραγόντων από τους οποίους επηρεάζεται, σύμφωνα με τους παιδαγωγούς, η ποιότητα υπηρεσιών φροντίδας και εκπαίδευσης στον Β & ΠΣ



Στη συνέχεια εστιάζουμε το ενδιαφέρον μας στη μελέτη δύο σημαντικών χαρακτηριστικών της ΔΟΠ και ειδικότερα στην επίδραση που τα χαρακτηριστικά αυτά ασκούν, σύμφωνα με τις/τους παιδαγωγούς, σε ποιοτικές διαστάσεις του προσχολικού πλαισίου. Πρόκειται για την αξιοποίηση των γνώσεων και ικανοτήτων των παιδαγωγών από τον προϊστάμενο του κέντρου προσχολικής αγωγής και τον έγκαιρο καθορισμό των στόχων του κέντρου.

Σύμφωνα με την ανάλυση παλινδρόμησης (Πίνακας 4) η ανεξάρτητη μεταβλητή «αξιοποίηση των γνώσεων και ικανοτήτων των παιδαγωγών» εμφανίζει στατιστικά σημαντική επίδραση στην αναγνώριση και επιβράβευση του προσωπικού, στην προώθηση καινοτομιών και τη διαμόρφωση κουλτούρας συνεργασίας και σχέσεων που βασίζονται στην εμπιστοσύνη και στον αλληλοσεβασμό.

Πίνακας 4

Συντελεστές επίδρασης (Beta) της ανεξάρτητης μεταβλητής (αξιοποίηση ικανοτήτων) στις τρεις εξαρτημένες μεταβλητές.

Ανεξάρτητη μεταβλητή	Αξιοποίηση των ικανοτήτων και γνώσεων των παιδαγωγών	
	Beta Standardized Coefficients	p
Εξαρτημένες μεταβλητές		
Αναγνώριση και επιβράβευση του προσωπικού	.367	.000
Προώθηση καινοτομιών	.237	.005
Διαμόρφωση συνεργατικής κουλτούρας	.215	.008

Σύμφωνα με την ανάλυση παλινδρόμησης (regression analysis) (Πίνακας 5), η ανεξάρτητη μεταβλητή «Οι στόχοι του Β & ΠΣ τίθενται στην αρχή της σχολικής χρονιάς» εμφανίζει στατιστικά σημαντική επίδραση στις τρεις εξαρτημένες μεταβλητές. Ειδικότερα, όταν οι στόχοι του Β & ΠΣ τίθενται από τους παιδαγωγούς στην αρχή της σχολικής χρονιάς σύμφωνα με τις σύγχρονες παιδαγωγικές αρχές, τη σύνθεση και τις δυνατότητες κάθε ομάδας παιδιών, α) ικανοποιούνται, σύμφωνα με τις/τους παιδαγωγούς, με τον καλύτερο δυνατό τρόπο οι ανάγκες των παιδιών και των οικογενειών τους, β) οι δράσεις του Σταθμού όπως εκδηλώσεις, επισκέψεις, συνεργασίες σχεδιάζονται από την αρχή της σχολικής χρονιάς και γ) είναι εφικτή η δυνατότητα αναπροσαρμογής των δράσεων και βελτίωσης των διαδικασιών για την επίτευξη των στόχων.

Πίνακας 5

Συντελεστές επίδρασης (Beta) της ανεξάρτητης μεταβλητής στις τρεις εξαρτημένες μεταβλητές.

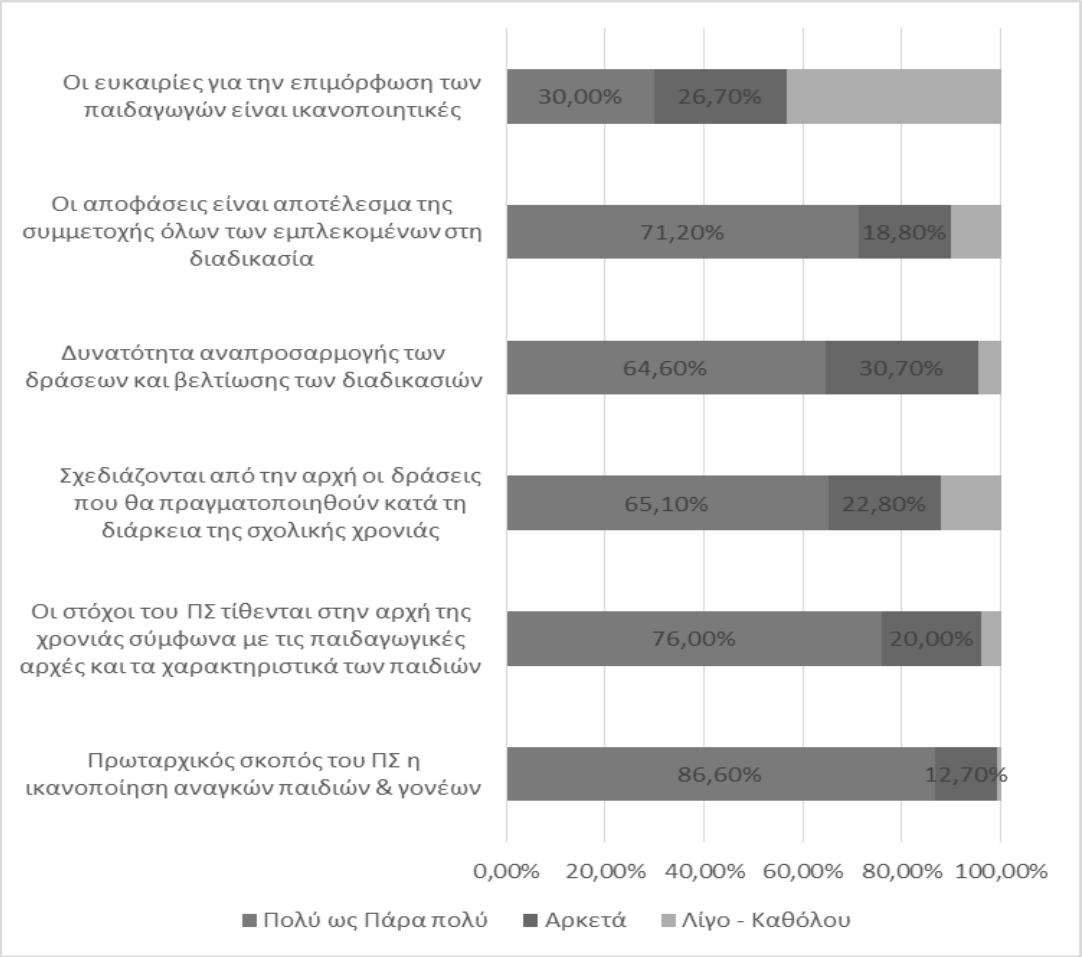
Ανεξάρτητη μεταβλητή	Οι στόχοι του Β & ΠΣ τίθενται στην αρχή της σχολικής χρονιάς	
	Beta Standardized Coefficients	p
Εξαρτημένες μεταβλητές		
Ικανοποίηση των αναγκών των παιδιών και των οικογενειών τους	.274	.000
Σχεδίαση των δράσεων από την αρχή του σχολικού έτους	.252	.004
Δυνατότητα αναπροσαρμογής των δράσεων και βελτίωσης των διαδικασιών για την επίτευξη των στόχων	.300	.002

Αντιλήψεις των παιδαγωγών σχετικά με τη διοίκηση και την εκπαίδευση στους Β & ΠΣ και τις αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας

Το 46.7% του δείγματος δηλώνει ότι γνωρίζει τη ΔΟΠ ως μια σύγχρονη μορφή διοίκησης, ενώ το 36.7% γνωρίζει αρκετά έως πάρα πολύ τα βασικά χαρακτηριστικά της. Αντίθετα, το 47.3 δεν τα γνωρίζει καθόλου. Το 82.7% του δείγματος δηλώνει ότι υπάρχει δυνατότητα εφαρμογής (αρκετά έως πάρα πολύ) της ΔΟΠ στους Β & ΠΣ.

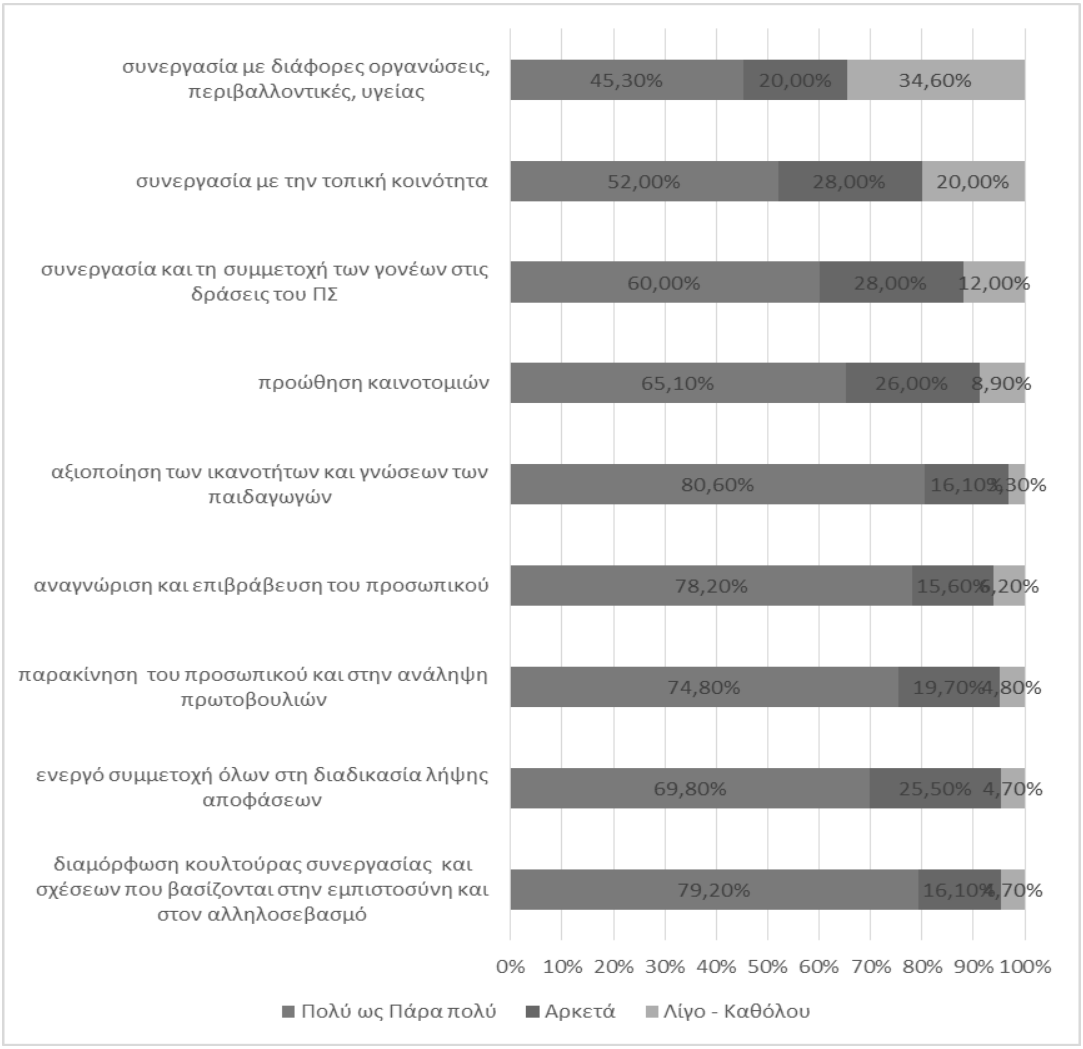
Στο Σχήμα 2 παρουσιάζονται οι απόψεις των παιδαγωγών ως προς την εφαρμογή βασικών χαρακτηριστικών της ΔΟΠ στους Β & ΠΣ που εργάζονται. Η ικανοποίηση των παιδιών και των αναγκών τους καθώς και των οικογενειών τους θεωρείται πρωταρχικός σκοπός του Β & ΠΣ για το 86.6% των ερωτώμενων. Για το 76% του δείγματος, οι στόχοι του Β & ΠΣ στον οποίο εργάζονται τίθενται στην αρχή της σχολικής χρονιάς σύμφωνα με τις σύγχρονες παιδαγωγικές αρχές, τη σύνθεση και τις δυνατότητες κάθε ομάδας παιδιών. Το 65%, ιδιαίτερα οι παιδαγωγοί με ανώτατες σπουδές «Μέσος όρος (ΜΟ) 1.75, Τυπική απόκλιση (ΤΑ) 0.608», δηλώνει ότι σχεδιάζονται από την αρχή οι δράσεις που θα πραγματοποιηθούν κατά τη διάρκεια της σχολικής χρονιάς (εκδηλώσεις στο χώρο του Β & ΠΣ, επισκέψεις, συνεργασία με άλλους Β & ΠΣ και φορείς). Το 64.6% των παιδαγωγών θεωρεί ότι η δυνατότητα αναπροσαρμογής των δράσεων και βελτίωσης των διαδικασιών για την επίτευξη των στόχων είναι εφικτή στους Β & ΠΣ όπου εργάζονται. Οι αποφάσεις είναι αποτέλεσμα της συμμετοχής όλων των εμπλεκομένων στη διαδικασία για το 71.2% του δείγματος, ενώ οι ευκαιρίες για την επιμόρφωση των παιδαγωγών είναι ικανοποιητικές μόνο για το 30% του δείγματος.

Σχήμα2. Απαντήσεις των παιδαγωγών ως προς την εφαρμογή βασικών χαρακτηριστικών της ΔΟΠ στους Β & ΠΣ.



Στο Σχήμα 3 παρουσιάζονται οι απόψεις των παιδαγωγών των Β & ΠΣ σχετικά με το βαθμό στον οποίο ο προϊστάμενος συμβάλλει σε θέματα που σχετίζονται με τη ΔΟΠ και τη διαχείριση ανθρωπίνων πόρων. Οι προϊστάμενοι προκύπτει ότι αξιοποιούν σε μεγάλο βαθμό τις ικανότητες και τις γνώσεις των παιδαγωγών (80.60%) και διαμορφώνουν κουλτούρα συνεργασίας και σχέσεων που βασίζονται στην εμπιστοσύνη και στον αλληλοσεβασμό (79.20%), αναγνωρίζουν, επιβραβεύουν (78.20%) και παρακινούν τους παιδαγωγούς να αναλάβουν πρωτοβουλίες (74.80%).

Σχήμα3. Οι τάσεις σχετικά με τον βαθμό στον οποίο ο προϊστάμενος προωθεί πρακτικές της ΔΟΠ



Στην ερώτηση εάν θα ήθελαν να συμμετέχουν σε ένα επιμορφωτικό πρόγραμμα σχετικά με τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας το 95.2% απαντά θετικά.

4. Συζήτηση

Η παρούσα εργασία είχε σκοπό να διερευνήσει εάν οι απόψεις των παιδαγωγών στους Β & ΠΣ για θέματα οργάνωσης, διοίκησης, φροντίδας και εκπαίδευσης καθώς και οι πρακτικές που ακολουθούνται στις συγκεκριμένες προσχολικές δομές συνδέονται ή όχι και σε ποιο βαθμό με τα βασικά χαρακτηριστικά της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Αν και οι περισσότεροι/ες παιδαγωγοί δεν γνώριζαν τη ΔΟΠ ως μια σύγχρονη μορφή διοίκησης, δήλωσαν ενδιαφέρον για το ζήτημα της ποιότητας και της βελτίωσης των υπηρεσιών στον Β & ΠΣ που εργάζονταν καθώς και για τους παράγοντες που επηρεάζουν το έργο τους. Οι περισσότεροι διατύπωσαν την άποψη ότι υπάρχει δυνατότητα εφαρμογής μιας νέας μορφής διοίκησης με έμφαση στην ποιότητα και την καινοτομία, επιδεικνύοντας ευελιξία και εξωστρέφεια.

Ηγεσία και Διοίκηση

Σχετικά με τους θεσμικούς φορείς που επιδρούν στο εκπαιδευτικό έργο των παιδαγωγών αναδεικνύονται δυο πρωταγωνιστικοί παράγοντες, ο/η προϊσταμένος/η της δομής του Β & ΠΣ και ο/η Διευθυντής/ια των Β & ΠΣ. Μικρότερο βαθμό επιρροής ασκεί ο/η Πρόεδρος των Β & ΠΣ και ο/η Δήμαρχος. Η σύγχρονη εποχή και η ποιοτική διοίκηση απαιτεί στελέχη που διαθέτουν ρεαλιστικό όραμα. Η πλειοψηφία των παιδαγωγών υποστηρίζει τη σημασία του προϊσταμένου για την διαμόρφωση και την επικοινωνία του οράματος και της αποστολής του Β & ΠΣ στους εργαζόμενους. Για τις παιδαγωγούς ο ηγέτης-προϊστάμενος πρέπει να λειτουργεί ως πρότυπο δίνοντας τους ευκαιρίες και χρόνο να συνεργαστούν και να ανταλλάξουν εμπειρίες. Οι παιδαγωγοί επιζητούν τον ηγέτη-προϊστάμενο που ενθαρρύνει το προσωπικό, έχει κατανόηση, είναι δίκαιος και ειλικρινής, αναλαμβάνει ευθύνες και κυρίως δημιουργεί συνθήκες συμμετοχής στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, επιβεβαιώνοντας ερευνητικά ευρήματα του Παιδαγωγικού Ινστιτούτου (2008). Η εισαγωγή, η υιοθέτηση και η εφαρμογή της φιλοσοφίας της ΔΟΠ απαιτεί αποτελεσματική ηγεσία, η ποιότητα της οποίας επιδρά καθοριστικά στη λειτουργία και τη βελτίωση των οργανισμών (Μιχόπουλος, 2004). Ο ηγέτης καθοδηγεί τη συμπεριφορά των μελών του οργανισμού, επηρεάζει το έργο τους και βελτιώνει την αποτελεσματικότητα τους (Ζαβλανός, 2003). Οι προϊστάμενοι των Β & ΠΣ, διαθέτουν ικανότητες συναισθηματικής νοημοσύνης και αξιοποιούν σε μεγάλο βαθμό τις ικανότητες και τις

γνώσεις των παιδαγωγών, διαμορφώνουν κουλτούρα συνεργασίας και σχέσεων που βασίζονται στην εμπιστοσύνη και στον αλληλοσεβασμό, κοινό εύρημα με την έρευνα της Ρούση (2007) στη δευτεροβάθμια εκπαίδευση, αναγνωρίζουν, επιβραβεύουν και παρακινούν τους παιδαγωγούς να αναλάβουν πρωτοβουλίες. Η αξιοποίηση των γνώσεων και δεξιοτήτων των παιδαγωγών ικανοποιεί την ανάγκη τους για αναγνώριση, προσωπική και επαγγελματική εξέλιξη, δίνει νόημα και αξία στην εργασία τους, χαρά και ικανοποίηση (Ζαβλανός, 2003). Συνδέεται με την ανάπτυξη πρωτοβουλιών για δημιουργικές και καινοτόμες δράσεις υπό συνθήκες εσωτερικής παρώθησης. Η κινητοποίηση των εκπαιδευτικών στην ανάπτυξη καινοτόμων δράσεων σχετίζεται άμεσα με την επιβράβευση και την εκτίμηση από το Διευθυντή. Η συνεργασία όλων σε ένα περιβάλλον παρακίνησης αποτελεί σημαντικό παράγοντα βελτίωσης των υπηρεσιών. Τη σημασία της εσωτερικής παρακίνησης και της αναγνώρισης στην εκπαίδευση ανέδειξε αντίστοιχη έρευνα του Παιδαγωγικού Ινστιτούτου (Π.Ι.) (2008) και του Osseo-Asane & Longbottom (2002). Η αναγνώριση και η επιβράβευση ενεργοποιεί το προσωπικό και δημιουργεί συνθήκες δέσμευσης στην επίτευξη των στόχων κάθε εκπαιδευτικής μονάδας (Λογοθέτης 1993). Κατ' αντιστοιχία στη φιλοσοφία της ΔΟΠ σημαντική θέση έχει η επιβράβευση με τη χρησιμοποίηση ως αμοιβής των εσωτερικών κινήτρων και της αναγνώρισης (Φασούλης, 2001).

Ο προϊστάμενος επιτελεί το διοικητικό του έργο σε μια δομή με έντονα γραφειοκρατικά χαρακτηριστικά, ταυτόχρονα όμως ασκεί επιρροή στο παιδαγωγικό έργο των εργαζομένων στον Β & ΠΣ, υποστηρίζοντας τις παιδαγωγούς σε ζητήματα που συνδέονται με την εκπαιδευτική διαδικασία, τις μαθησιακές δυσκολίες νηπίων και τις συναντήσεις με τους γονείς. Σε περιβάλλον αβεβαιότητας ο κοινωνικός ρόλος των Β & ΠΣ αναδεικνύεται σημαντικός, όχι μόνο για την πιθανή κάλυψη των αναγκών διατροφής αλλά και για τη δημιουργία περιβάλλοντος συναισθηματικής ασφάλειας των νηπίων. Ο προϊστάμενος εντοπίζει τα πιθανά προβλήματα και σε συνεργασία με τον/ην Διευθυντή/ια των Β & ΠΣ οργανώνει συναντήσεις συμβουλευτικού χαρακτήρα με ειδικούς για την υποστήριξη των οικογενειών, ενώ σε συνεργασία με τις παιδαγωγούς προωθεί δράσεις και επαναπροσδιορίζει τις διδακτικές μεθόδους ώστε να ανταποκρίνονται στις ανάγκες των παιδιών και των οικογενειών τους. Η μη θεσμοθέτηση αναλυτικού προγράμματος διευκολύνει αυτές

τις διεργασίες καθώς προσδίδει μεγαλύτερο βαθμό αυτονομίας. Ο ρόλος του/ης προϊστάμενου/ης του Β & ΠΣ, όπως περιγράφεται συμφωνεί με τη φιλοσοφία και τις αρχές της ΔΟΠ σύμφωνα με τις οποίες κάθε εκπαιδευτική δομή, επομένως και ο Β & ΠΣ, είναι ανάγκη να προσαρμόζεται στις μεταβαλλόμενες συνθήκες της κοινωνίας, επιδιώκοντας την ικανοποίηση των αναγκών των παιδιών και των οικογενειών τους.

Τα θέματα που κυρίως απασχολούν τη συνεργασία των παιδαγωγών με τον προϊστάμενο καθώς και τις ολομέλειες είναι τα παιδαγωγικά και ο σχεδιασμός εκδηλώσεων, ενώ θέματα διοίκησης και λειτουργίας του Β & ΠΣ, όπως και συζητήσεις για το περιεχόμενο σεμιναρίων, ημερίδων ή συνεδρίων είναι σπάνιες. Ανάλογα συμπεράσματα προκύπτουν από την εμπειρική έρευνα της Κατσίρη (2015) για σχολικές μονάδες της πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης. Οι παιδαγωγοί με λιγότερα χρόνια προϋπηρεσίας επιδιώκουν περισσότερο τις συζητήσεις με τον προϊστάμενο τους, κυρίως για τα παιδιά με μαθησιακές δυσκολίες. Η αιτία μπορεί να αναζητηθεί στην απουσία αναλυτικού προγράμματος και στο γεγονός ότι η βασική τους εκπαίδευση υπήρξε «ελλιπής ή ανεπαρκής» στην κάλυψη παιδαγωγικών και διδακτικών θεμάτων (Μαυρογιώργος, 1999).

Αν και ο σύγχρονος ηγέτης θα πρέπει να αναζητά τη συνεργασία με οργανώσεις στο πλαίσιο ανάπτυξης νέων ιδεών και δράσεων ώστε να ανταποκρίνεται στις σύγχρονες ανάγκες (Αθανασούλα-Ρέππα, 2008), οι παιδαγωγοί διακρίνουν αδυναμίες στη συμβολή του προϊσταμένου στην αναβάθμιση της συνεργασίας του Β & ΠΣ με τους γονείς και στη συμμετοχή τους στις δράσεις του Β & ΠΣ, στη συνεργασία με την τοπική κοινότητα και τις ποικίλες οργανώσεις, περιβαλλοντικές, υγείας κ.α.

Οι περισσότεροι παιδαγωγοί συμφωνούν ότι οι στόχοι του Β & ΠΣ τίθενται στην αρχή της σχολικής χρονιάς, σύμφωνα με τις σύγχρονες παιδαγωγικές αρχές, τη σύνθεση και τις δυνατότητες κάθε ομάδας παιδιών και ότι οι αποφάσεις είναι προϊόν συλλογικής λειτουργίας. Θεωρούν ότι έτσι ικανοποιούνται με τον καλύτερο δυνατό τρόπο οι ανάγκες των παιδιών και των οικογενειών τους, οι δράσεις του Σταθμού όπως εκδηλώσεις, επισκέψεις, συνεργασίες σχεδιάζονται επίσης, από την αρχή της σχολικής χρονιάς και είναι εφικτή η δυνατότητα αναπροσαρμογής των δράσεων και βελτίωσης των διαδικασιών για την επίτευξη των στόχων. Σε αντίστοιχη έρευνα οι εκπαιδευτικοί υποστήριξαν ότι οι δραστηριότητες πρέπει να ανταποκρίνονται στις

σύγχρονες απαιτήσεις και να προσαρμόζονται στις ανάγκες της σχολικής τους μονάδας (Ζιρίνογλου, 2015). Ο προγραμματισμός αποτελεί βασικό συστατικό στοιχείο της ΔΟΠ και της αναβάθμισης της εκπαιδευτικής διαδικασίας. Στη διαδικασία του προγραμματισμού, ο καθορισμός των στόχων και οι τρόποι επίτευξής τους, αναδεικνύουν τον προσανατολισμό και τις προτεραιότητες της εκπαιδευτικής μονάδας. Ο ορθολογικός σχεδιασμός που λαμβάνει υπόψη τα πλεονεκτήματα, τις αδυναμίες, τις ευκαιρίες και την αξιοποίησή τους, τους «κινδύνους» που υπάρχουν, προστατεύει την εκπαιδευτική μονάδα από την αβεβαιότητα και διαμορφώνει το πλαίσιο συντονισμού των δράσεων (Κουτούζης, 2008).

Συλλογική λειτουργία στον Β & ΠΣ

Οι παιδαγωγοί θεωρούν ότι η κουλτούρα συνεργασίας διαμορφώνει στο μικροσύστημα του Β & ΠΣ ένα κοινωνικό πλαίσιο που επηρεάζει θετικά τη συμπεριφορά τους και ότι η εμπιστοσύνη και η ομαδική τους εργασία επηρεάζει σημαντικά την ποιότητα των υπηρεσιών φροντίδας και εκπαίδευσης. Στο περιβάλλον αυτό, οι σχέσεις που αναπτύσσονται ανάμεσα στο παιδί και τους παιδαγωγούς επηρεάζουν την συναισθηματική και κοινωνική του ανάπτυξη (Δημητρίου-Χατζηνεοφύτου, 2001. Λαλούμη-Βιδάλη, 2007). Η ενεργός συμμετοχή των παιδαγωγών στη λήψη αποφάσεων, που αποτελεί και βασική αρχή της ΔΟΠ, συμβάλλει επίσης, στη βελτίωση της ποιότητας των αποφάσεων και στην κατανόηση των στόχων από όλους (Bush, 1995). Ο εντοπισμός των αδυναμιών, των προβλημάτων του σχολείου και στη συνέχεια οι αποφάσεις διαμορφώνουν ένα πλαίσιο όπου όλοι αναγνωρίζουν τα προβλήματα ως «δικά τους» και όχι «των άλλων» (Poo & Hoyle, 1995), με επακόλουθο τη δέσμευση, νοητική και συναισθηματική και την αφοσίωση με στόχο να αντιμετωπιστούν συνολικά τα προβλήματα της εκπαιδευτικής κοινότητας, την αποτελεσματική λειτουργία και την βελτίωση της σχολικής μονάδας (Ανδρέου & Παπακωνσταντίνου, 1994. Καμπουρίδης, 2004). Για την ελληνική πραγματικότητα τροχοπέδη αποτελεί ο συγκεντρωτικός χαρακτήρας του ελληνικού εκπαιδευτικού συστήματος που περιορίζει τις δυνατότητες της σχολικής μονάδας να συνθέσει τη δική της στρατηγική (Κουτούζης, 2008). Η συνεργασία και η ομαδική προσπάθεια αποτελούν προϋποθέσεις για τη βελτίωση της ποιότητας της εκπαίδευσης σε αντίστοιχες έρευνες (Osseo-Asare&Longbottom, 2002· Tari, 2008).

Οι παιδαγωγοί δεν είναι ικανοποιημένοι από το βαθμό συνεργασίας και συμμετοχής των γονέων στις δράσεις των Β & ΠΣ, ενώ υπογραμμίζουν ταυτόχρονα ότι μια τέτοια συνεργασία, με έμφαση στη συναισθηματική υγεία και τα εκπαιδευτικά επιτεύγματα των παιδιών, αποτελεί σημαντικό παράγοντα ποιότητας των προσφερόμενων υπηρεσιών. Η συνεργασία γονέων-παιδαγωγών αποτελεί βέλτιστη πρακτική για την υποστήριξη της μαθησιακής και κοινωνικής εξέλιξης των παιδιών προσχολικής ηλικίας (Maetal, 2011). Τα πιο αποτελεσματικά εκπαιδευτικά προγράμματα για την πρώιμη ηλικία είναι εκείνα που εμπλέκουν τους γονείς στις διαδικασίες μάθησης των παιδιών τους (Dombey & MeekSpencer, 1998). Η εμπλοκή αυτή προσιδιάζει στη φιλοσοφία της ΔΟΠ κατά την οποία οι ισχυροί δεσμοί συνεργασίας γονέων παιδαγωγών συνδέονται με υψηλής ποιότητας εκπαίδευση.

Εκπαιδευτικό έργο

Η επίδραση της υλικοτεχνικής υποδομής στο παιδαγωγικό έργο έχει αναδειχθεί σε σχετικές έρευνες (Λαμπίδη & Πολέμη-Τοδούλου, 1992). Στην προσχολική ηλικία, ο χώρος αποτελεί πεδίο αγωγής. Το μέγεθος και η οργάνωση του διαμορφώνει κατάλληλο μαθησιακό περιβάλλον όπου τα παιδιά μέσα από το παιχνίδι, αυτενεργούν, πειραματίζονται, δημιουργούν και έχουν περισσότερες ευκαιρίες για αλληλεπίδραση (Γερμανός, 1993). Η φιλοσοφία της ΔΟΠ κατά την οποία το παιδί συμμετέχει στη διαδικασία της μάθησης, επιχειρηματολογεί και αναπτύσσει την κριτική του σκέψη συνδέεται με το κατάλληλο μαθησιακό περιβάλλον και την οργάνωση του χώρου (Ζαβλανός, 2003). Οι παιδαγωγοί δηλώνουν ότι ο αριθμός των παιδιών ανά τμήμα επηρεάζει το έργο τους. Οι παιδαγωγοί που ασχολούνται με μικρότερο αριθμό παιδιών παρέχουν περισσότερα γλωσσικά ερεθίσματα, εξατομικευμένη μάθηση και είναι λιγότερο αυστηροί (Πετρογιάννης & Melhuish, 2001). Επιπλέον, το μέγεθος της ομάδας των παιδιών ανά τάξη προάγει τη νοητική, γλωσσική, κοινωνική, συναισθηματική και ψυχοσωματική τους ανάπτυξη (Petrogiannis, 2002· Cassidy, 2005). Σύμφωνα με την έρευνα, σημαντική επίδραση ασκεί στο παιδαγωγικό έργο και η αναλογία παιδιών-παιδαγωγών εύρημα που συμπίπτει με τα συμπεράσματα της έρευνας των Korjenevitch και Dunifon (2010), όπου διαπιστώνεται ότι μικρότερες αναλογίες παιδιών ανά παιδαγωγό στη προσχολική ηλικία προάγουν σε μεγαλύτερο βαθμό τη γνωστική ανάπτυξη και τις γλωσσικές ικανότητες, μειώνοντας παράλληλα τα στοιχεία επιθετικής συμπεριφοράς.

Η σταθερότητα του προσωπικού επηρεάζει, σύμφωνα με τις/τους ερωτώμενους την παιδαγωγική διαδικασία. Η φροντίδα και η εκπαίδευση των παιδιών από παιδαγωγούς με σταθερή παρουσία δημιουργεί σχέση ασφάλειας και στοργής, απαραίτητη για τη συναισθηματική τους ανάπτυξη και την εξερεύνηση του περιβάλλοντος (Δημητρίου-Χατζηνεοφύτου, 2001). Τα δομικά χαρακτηριστικά μιας εκπαιδευτικής δομής που σχετίζονται με τα ορατά χαρακτηριστικά του φυσικού περιβάλλοντος της επηρεάζουν τη δραστηριοποίηση και τη διάθεση των εργαζομένων σ' αυτή. Στο ελληνικό παράδειγμα θα πρέπει να σημειώσουμε ότι η υλικοτεχνική υποδομή και η σταθερότητα του προσωπικού αποτελούν χρόνια προβλήματα που συνδέονται με την ελλιπή χρηματοδότηση από το κράτος και προκαλούν δυσλειτουργίες στο εκπαιδευτικό σύστημα.

Οι παιδαγωγοί, τέλος, ενώ αναγνωρίζουν τη θετική επίδραση που έχει στην ποιότητα της εκπαίδευσης στον Β & ΠΣ η υλοποίηση καινοτόμων δράσεων, η εφαρμογή δημιουργικών ιδεών και η χρήση νέων μέσων τεχνολογίας στη διδασκαλία τους, δηλώνουν ότι η εισαγωγή νέων ιδεών και η συμμετοχή τους σε καινοτόμα προγράμματα δεν είναι ικανοποιητική. Η εστίαση στο πως σκέπτεται το παιδί, η κινητοποίηση του ενδιαφέροντος και της τάσης του για διερεύνηση, η επίλυση προβλημάτων, η αναλυτική και συνθετική σκέψη, η σύνδεση της γνώσης με τον πραγματικό κόσμο αποτελούν μεθοδολογικές προσεγγίσεις που υποστηρίζονται από τη ΔΟΠ, συμφωνούν με τις σύγχρονες παιδαγωγικές θεωρίες και ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις της εποχής. Πράγματι, η καινοτομία συνδέεται με την εισαγωγή νέων μεθόδων και διαδικασιών, νέων τεχνολογιών που εξελίσσουν την εκπαιδευτική διαδικασία και βελτιώνουν την ποιότητα της εκπαίδευσης. Η επιτυχημένη βέβαια εφαρμογή τους εξαρτάται από τη στάση και τη κατάρτιση των παιδαγωγών (Παπακωνσταντίνου, 2008).

Επιμόρφωση

Οι παιδαγωγοί επισημαίνουν τη σημαντική προσφορά της επιμόρφωσης στην επαγγελματική τους ανέλιξη και την προσωπική τους βελτίωση, θεωρούν ότι συμβάλλει στην αποτελεσματικότητά τους και στην αναβάθμιση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών. Η άποψη αυτή αποτυπώνει τη φιλοσοφία της ΔΟΠ για την επιμόρφωση και αποτελεί θεμελιώδες χαρακτηριστικό της. Αντίστοιχες έρευνες των Αθανασοπούλου-Βραχάμη (2003), Ζιρίνογλου (2015), Κολτσάκη (2008), Μαντά (2001), Παιδαγωγικό Ινστιτούτο (2008) επιβεβαιώνουν τα παραπάνω ευρήματα. Κοινή όμως είναι η διαπίστωση της έλλειψης σχεδιασμού επιμορφωτικών προγραμμάτων από τους αρμόδιους φορείς (Υπουργείο Παιδείας, Δήμοι). Εύρημα, το οποίο επιβεβαιώνεται και από τα αποτελέσματα έρευνας του ΟΟΣΑ (OECD, 2013) που διαπιστώνει το έλλειμμα και υπογραμμίζει την αναγκαιότητα διαρκούς επιμόρφωσης των εκπαιδευτικών στην Ελλάδα. Οι παιδαγωγοί των Β & ΠΣ υποστηρίζουν ότι δεν προβλέπεται συστηματική οργάνωση επιμορφωτικών προγραμμάτων από την εκάστοτε δημοτική αρχή με αποτέλεσμα να αναγκάζονται να καλύπτουν τις επιμορφωτικές τους ανάγκες με δική τους πρωτοβουλία. Οι παιδαγωγοί με ανώτατες σπουδές είναι πιθανότερο να αξιοποιήσουν τη μέριμνα της Δημοτικής Αρχής για την επιμόρφωσή τους. Ως προς το περιεχόμενο και τη μέθοδο των προγραμμάτων προτιμούν τις σύγχρονες θεωρίες και μεθόδους μάθησης, τη σύνδεση της θεωρίας με βιωματικές δράσεις, την ευελιξία και την συμμετοχή τους στην επιλογή των προγραμμάτων. Ωστόσο, παρά την αναγνώριση της σημασίας της επιμόρφωσης και την αναγκαιότητα σύνδεσης της θεωρίας με την πράξη για να προσαρμοστεί στις ανάγκες των παιδιών, οι παιδαγωγοί δεν αναφέρουν την ενδοσχολική επιμόρφωση η οποία είναι αποτελεσματικότερη για την αντιμετώπιση παιδαγωγικών ζητημάτων και πιθανών δυσκολιών κάθε δομής. Η πλειοψηφία τους όμως δηλώνει ότι έχει τη δυνατότητα να θέτει ζητήματα και προβληματισμούς κατά τη διάρκεια των συναντήσεων τους στον Β & ΠΣ παραπέμποντας σε ένα είδος κουλτούρας που υποκινεί την ομαδική προσπάθεια, τη συλλογική λήψη αποφάσεων και την οικοδόμηση ενός κλίματος αμοιβαίας μάθησης μέσα από τη μεταξύ τους αλληλεπίδραση, συνεργασία και ανατροφοδότηση, το οποίο προσιδιάζει στη φιλοσοφία και τις αρχές της ΔΟΠ.

Τέλος η ικανοποίηση των παιδιών και των αναγκών τους καθώς και των οικογενειών τους θεωρείται από τους/τις παιδαγωγούς πρωταρχικός σκοπός του Β & ΠΣ σε συμφωνία με το βασικό στοιχείο της φιλοσοφίας της ΔΟΠ, την παροχή υπηρεσιών υψηλής ποιότητας, την ικανοποίηση των αναγκών και προσδοκιών των παιδιών, των γονέων, των εκπαιδευτικών και της ευρύτερης κοινωνίας (Μπρίνια, 2008). Αντίθετα, θα πρέπει να παρατηρήσουμε ότι οι παιδαγωγοί δεν θεωρούν στην πλειοψηφία τους ότι η διαμόρφωση διαδικασιών αξιολόγησης στον Σταθμό που εργάζονται συμβάλλει σημαντικά στην αναβάθμιση της ποιότητας της εκπαίδευσης, σε αντίθεση με τη βασική αρχή της ΔΟΠ για διαρκή έλεγχο ώστε να διασφαλιστεί η βελτίωση και η αποτελεσματικότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών.

Η παρούσα εργασία διερεύνησε τις απόψεις των παιδαγωγών προσχολικής ηλικίας σχετικά με τον τρόπο διοίκησης, παροχής φροντίδας και εκπαίδευσης στους Β & ΠΣ που εργάζονται καθώς και τους παράγοντες που επηρεάζουν την ποιότητα του έργου τους. Η ανάλυση κατέδειξε ότι αρκετά από τα χαρακτηριστικά της ΔΟΠ εφαρμόζονται άτυπα στους Β & ΠΣ. Κυρίως όμως ότι οι απόψεις των εργαζομένων στους Β & ΠΣ σχετικά με την ποιότητα της εκπαίδευσης συνδέονται στενά με την φιλοσοφία, τις αρχές, τις πρακτικές και τις τεχνικές του μοντέλου της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Λαμβάνοντας υπόψη ότι η αποτελεσματική εφαρμογή κάθε μεταρρύθμισης στην εκπαίδευση χρειάζεται την αποδοχή και τη στήριξη των εκπαιδευτικών συμπεραίνουμε ότι το μοντέλο της ΔΟΠ μπορεί να ενσωματωθεί ομαλά στους Β & ΠΣ, εφόσον προηγηθεί η απαραίτητη επιμόρφωση των στελεχών και των εργαζομένων σ αυτούς.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Αθανασοπούλου-Βραχάμη, Γ. (2003) *Η επιμόρφωση των εκπαιδευτικών της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης στην Ελλάδα: ιστορική εξέλιξη, διερεύνηση των επιμορφωτικών αναγκών και αξιολόγηση της εμπειρίας τους* (Αδημοσίευτη Διδακτορική διατριβή). ΕΚΠΑ, Αθήνα.

Αθανασούλα-Ρέππα, Α. (2008). Ο εκπαιδευτικός οργανισμός στο διεθνές και Ευρωπαϊκό περιβάλλον. Στο Α. Αθανασούλα-Ρέππα & Μ. Κουτούζης (Επιμ.), *Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων: Κοινωνική και Ευρωπαϊκή Διάσταση της Εκπαιδευτικής Διοίκησης* (τόμος Γ΄, σελ.93-133). Πάτρα: ΕΑΠ.

American Academy of Pediatrics, (2005). Quality Early Education and Child Care From Birth to Kindergarten, *Pediatrics, 115*(1), 187-191.doi: 10.1542/peds.2004-2213

Ανδρέου, Α. & Παπακωνσταντίνου, Γ. (1994). *Εξουσία και Οργάνωση-Διοίκηση του Εκπαιδευτικού Συστήματος*. Αθήνα: Νέα Σύνορα-Λιβάνη.

Bryman, A. (1988). *Quantity and quality in social research*. London & New York: Routledge.

Bush, T. (1995). *Theories of Educational Management* (2nded.). London: Paul Chapman.

Γερμανός, Δ. (1993). *Χώρος και Διαδικασίες Αγωγής*. Αθήνα: Gutenberg.

Carneiro, P. & Heckman, J. (2003). *Human capital Policy. National Bureau of Economic Research*, Working Paper No 9495, Cambridge. Retrieved fromhttp://www.nber.org/papers/w9495.

Cassidy, J., Hestenes, L., Hegde, A., Hestens, S. & Mims, S. (2005). Measurement of quality in preschool child care classrooms: An exploratory and confirmatory factor analysis of the early childhood environment rating scale-revised, *Early Childhood Research Quarterly, 20*, 345-360.

Cohen, L., Manion, L.& Morrison, K. (2008). *Μεθοδολογία εκπαιδευτικής έρευνας* (μτφ. Σ. Κυρανάκης, Μ. Μαυράκη, Χ. Μητσοπούλου, Π. Μπιθαρά & Μ. Φιλοπούλου). Αθήνα: Μεταίχμιο.

Creswell, J. W. (2016). *Η έρευνα στην εκπαίδευση: σχεδιασμός, διεξαγωγή και αξιολόγηση της ποσοτικής και ποιοτικής έρευνας* (μτφ. Ν. Κουβαράκου, επιμ. Χ. Τσορμπατζούδης). Αθήνα: Ίων.

Δερβιτσιώτης, Κ. (2005). *Διοίκηση Ολικής Ποιότητας*. Αθήνα: Νομική Βιβλιοθήκη.

Δημητρίου-Χατζηνεοφύτου, Λ. (2001). *Τα 6 πρώτα χρόνια της ζωής*. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.

Dahlerg, G., Moss, P., & Pence, P. (1999). *Beyond quality in early childhood education and care - Postmodern perspectives*. London: Falmer Press.

Davies, B. (1981). Schools as organizations and the organization of schooling. Educational *Analysis, 3,* 47-67.

Dombey, H. & Meek Spencer, M. (Επιμ.) (1998). *Πρώτη Ανάγνωση και Γραφή. Συνεργασία Σπιτιού, Σχολείου, Παιδιού. Ευρωπαϊκές Εμπειρίες* (μτφ. Μ. Δεληγιάννη). Αθήνα: Έκφραση.

European Commission. (2006). *Report on efficiency and equity in European education and training systems.* EENEE Analytical Report No. 1. Retrieved fromhttp://www.eenee.de/eeneeHome/EENEE/Analytical-Reports.html.

Ζαβλανός, Μ. (1998). *Μάνατζμεντ*. Αθήνα: Έλλην.

Ζαβλανός, Μ. (2003). *Η ολική ποιότητα στην εκπαίδευση*. Αθήνα: Σταμούλη.

Ζαμπέτα, Ε. (2004). *Αγωγή και Εκπαίδευση της Πρώιμης Παιδικής Ηλικίας στην Ευρώπη*. Αθήνα: Θεμέλιο.

Ζιρίνογλου, Π. (2015). *Ολική Ποιότητα στη Διοίκηση: η περίπτωση της πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης για την εφαρμογή της βέλτιστης εκπαιδευτικής πολιτικής* (Αδημοσίευτη Διδακτορική Διατριβή). Πανεπιστήμιο Δυτικής Μακεδονίας, Φλώρινα.

Ήργης, Α. & Μακρή, Ο. (2009, Σεπτέμβριος). *Ολική Ποιότητα και Ποιότητα Εκπαίδευσης στα Ελληνικά Δημόσια Σχολεία*. Ανακοίνωση στο Εθνικό Συνέδριο Διοίκησης και Οικονομίας, Φλώρινα. Ανακτήθηκε από http://mibes.teilar.gr/esdo_proceedings/proceedings/2009/ORAL/HRGHS-MAKRH.pdf

Hayes, N. (2010). Childcare early adulthood education and care towards an integrated early years policy for young children in Ireland. *Early Years, 30*(1), 67-78.

Heckman, J. & Masterov, D. (2004). *The Productivity Argument for Investing in Young Children.* Working Paper 5, Invest in Kids Working Group. University of Chicago. Retrieved from http://jenni.uchicago.edu/Invest/FILES/dugger_2004-12-02_dvm.pdf.

Καμπουρίδης, Γ., Μπούνιας, Κ. & Κουσουλός, Α. (2004). Συμμετοχική διοίκηση και διαδικασία λήψης αποφάσεων στην Πρωτοβάθμια Εκπαίδευση. *Επιθεώρηση Εκπαιδευτικών Θεμάτων, 9*, 33-41.

Κατσίλλης, Ι. (2006).*Επαγωγική στατιστική. Εφαρμοσμένη στις κοινωνικές επιστήμες και την εκπαίδευση με έμφαση στην ανάλυση με υπολογιστές*. Αθήνα: Gutenberg.

Κατσίρη, Θ. (2015). Απόψεις εκπαιδευτικών και διευθυντών δημόσιων σχολείων α/βάθμιας και β/βάθμιας εκπαίδευσης της Περιφέρειας Πελοποννήσου για τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας: Μια εμπειρική μελέτη. *Παιδαγωγική Επιθεώρηση, 59*, 118-140.

Κέφης, Β. (2005). *Διοίκηση Ολικής Ποιότητας: Θεωρία και Πρότυπα*. Αθήνα: Κριτική.

Κιτσαράς, Γ. (2001). *Προσχολική Παιδαγωγική*. Αθήνα: Αθηνά

Κοινή Υπουργική Απόφαση 41087/2017 (ΦΕΚ Β΄ 4249/5-12-2017) «Πρότυπος Κανονισμός Λειτουργίας Δημοτικών Παιδικών και Βρεφονηπιακών Σταθμών».

Κουτούζης, Μ. (1999). *Γενικές Αρχές Μάνατζμεντ*. Πάτρα: Ε.Α.Π.

Κουτούζης, Μ. (2008). Η εκπαιδευτική μονάδα ως οργανισμός. Στο Α. Αθανασούλα-Ρέππα, Μ. Κουτούζης, Γ. Μαυρογιώργος, Β. Νιτσόπουλος, & Δ. Χαλκιώτης (Επιμ.), *Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων: Εκπαιδευτική Διοίκηση και Πολιτική* (τόμ. Α΄, σελ. 27-45). Πάτρα: Ε.Α.Π.

Κυριαζή, Ν. (2006). *Η κοινωνιολογική έρευνα. Κριτική επισκόπηση των μεθόδων και των τεχνικών*. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.

Korjenevitch, M. & Dunifon, R. (2010). *Child care center quality and child development*. Ithaca, New York: Cornell University.

Λαλούμη-Βιδάλη, Ε. (2007). *Ανθρώπινες Σχέσεις και Επικοινωνία στην Προσχολική Εκπαίδευση.* Θεσσαλονίκη: Σύγχρονες Εκδόσεις.

Λαμπίδη, Α. & Πολέμη-Τοδούλου, Μ. (1992). Το παιδί προσχολικής ηλικίας: θεσμοί της πολιτείας, χώρος και διαδικασίες κοινωνικής ένταξης στη σύγχρονη ελληνική πραγματικότητα. *Ψυχολογικά Θέματα, 5*(4), 325-347.

Λογοθέτης, Ν. (1993). *Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας από τον Deming στο Taguchi και το SPC*. Αθήνα: Interbooks.

Μαντάς, Π. (2001). *Η Μετεκπαίδευση και Επιμόρφωση των Εκπαιδευτικών στην Πρωτοβάθμια Εκπαίδευση* (Αδημοσίευτη Διδακτορική Διατριβή). Πανεπιστήμιο Ιωαννίνων, Ιωάννινα.

Μάντζιου, Σ. &Πετρογιάννης, Κ. (2009). Η ποιότητα των κέντρων προσχολικής αγωγής και η υποβολή ερωτήσεων από παιδιά. *Σύγχρονη Κοινωνία, Εκπαίδευση και Ψυχική Υγεία (ΣΚΕΨΥ), 2*, 101–128.

Μπρίνια, Β. (2008). *Management Εκπαιδευτικών Μονάδων και Εκπαίδευσης*. Αθήνα: Σταμούλης.

Ma, X.,Shen, J., Kavanaugh, A., Lu, X., Brandi, K., Goodman, J., ..., & Watson, G. (2011). Effects of Quality Improvement System for Child Care Centers. *Journal of Research in Childhood Education, 25*(4), 399-414.

Μαυρογιώργος, Γ. (1992). Οι εξετάσεις ως μηχανισμός 'παρακυβέρνησης' της εκπαίδευσης. Στο Θ. Γκότοβος, Γ. Μαυρογιώργος & Π. Παπακωνσταντίνου (Επιμ.), *Κριτική Παιδαγωγική και Εκπαιδευτική Πράξη* (σελ. 189-196). Αθήνα: Gutenberg.

Μαυρογιώργος, Γ. (1999). Επιμόρφωση εκπαιδευτικών και επιμορφωτική πολιτική στην Ελλάδα. Στο Α. Αθανασούλα-Ρέππα, Σ. Ανθοπούλου & Σ. Κατσουλάκη (Επιμ.), *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού* (τομ. Β΄, σελ. 120-124). Πάτρα: Ε.Α.Π.

Μαυρογιώργος, Γ. (2008). Η εκπαιδευτική μονάδα ως φορέας διαμόρφωσης και άσκησης εκπαιδευτικής πολιτικής. Στο Α. Αθανασούλα-Ρέππα, Μ. Κουτούζης, Γ. Μαυρογιώργος, Β. Νιτσόπουλος, & Δ. Χαλκιώτης (Επιμ.), *Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων: Εκπαιδευτική Διοίκηση και Πολιτική* (τομ. Α΄, σελ. 27-45). Πάτρα: Ε.Α.Π.

Μιχόπουλος, Α. (2004). Η ηγεσία ως αναγκαίο λειτούργημα καινοτομικής δράσης και οργανωτικής αποτελεσματικότητας στα σχολεία. *Διοικητική Ενημέρωση, 29,* 76-85.

Morgan, C. &Murgatroyd, S. (1994). *Total Quality Management in the Public Sector*. Buckingham: Open University Press.

OECD. (2013). *Synergies for Better Learning: An international perspective on evaluation and assessment.* OECD Reviews of Evaluation and Assessment in Education. Paris: OECD. Retrieved from https://read.oecd-ilibrary.org/education/synergies-for-better-learning-an-international-perspective-on-evaluation-and-assessment_9789264190658-en#page1

Osseo-Asare, A.E. & Longbottom, D. (2002). The held for educational training in the use of the EFQM mode for quality management in UK higher education institutions. *Quality Assurance in Education, 10*(1), 26-36.

Παπακωνσταντίνου, Γ. (2008). Εισαγωγή καινοτομιών στην εκπαιδευτική μονάδα: ο ρόλος του διευθυντή. Στο Δ. Μαυροσκούφης (Επιμ.), *Ένταξη παιδιών*

παλιννοστούντων και αλλοδαπών στο σχολείο (γυμνάσιο). Οδηγός Επιμόρφωσης. Διαπολιτισμική Εκπαίδευση και Αγωγή (σελ. 231-240). Θεσσαλονίκη: ΥΠ.Ε.Π.Θ.

Παπαδάκης, Ν. (2003). *Εκπαιδευτική πολιτική*. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.

Πετρίδου, Ε. (2002). Διοίκηση ποιότητας στην εκπαίδευση. *Διοικητική ενημέρωση, 22*, 55-61.

Πετρογιάννης, Κ. & Melhuish, E.C. (2001). *Προσχολική ηλικία: Φροντίδα-Αγωγή-Ανάπτυξη*. Αθήνα: Καστανιώτη.

Petrogiannis, K. (2002). Risk, resilience and development: A brief overview through the ecosystemic perspective. *Cahiers de Psychopédagogie Curative et Interculturelle, I,* 129-148.

Πετρογιάννης, Κ. (2008). Η ψυχολογική αναπτυξιακή έρευνα στο πεδίο της προσχολικής αγωγής: Οι διεθνείς τάσεις και η ελληνική εμπειρία. *Ερευνώντας τονκόσμοτου παιδιού, 8*, 140-154.

Poo, B., & Hoyle, E. (1995). Teacher involvement in decision-making in South Africa. *Bristol Papers in Education: Comparative and International Studies, 4*, 69 - 91.

Ρούση, Γ. (2007). *Η Ολική Ποιότητα στη Διοίκηση της Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης* (Αδημοσίευτη Διδακτορική Διατριβή). Πάντειο Πανεπιστήμιο, Αθήνα.

Σαΐτης, Χ. (1997). Management ολικής ποιότητας: Μια νέα μεθοδολογία για τον εκσυγχρονισμό του συστήματος διοίκησης της εκπαίδευσης. *Διοικητική ενημέρωση, 9*, 21-51.

Σαΐτης, Χρ. (2008). *Οργάνωση και διοίκηση της εκπαίδευσης: θεωρία και πράξη* (5ηέκδ.). Αθήνα: Ατραπός.

Shaffer, D.R. (2008). *Εξελικτική Ψυχολογία* (Επιμ. Ε. Μακρή-Μπότσαρη). Αθήνα: Έλλην.

Tari, J.J. (2008). Self-assessment exercises: A comparison between a private sector organization and higher education institutions. *International Journal of Production Economics, 114*(1), 105-118.

Temponi, C. (2005). Continuous improvement framework: implications for academia. *Quality assurance in education, 13*(1), 17-36.

Τσιώλης, Γ. (2014). *Μέθοδοι και τεχνικές ανάλυσης στην ποιοτική κοινωνική έρευνα*. Αθήνα: Κριτική.

Υπουργείο Εθνικής Παιδείας και Θρησκευμάτων, Παιδαγωγικό Ινστιτούτο. (2008). *Η ποιότητα στην εκπαίδευση: Έρευνα για την αξιολόγηση ποιοτικών χαρακτηριστικών του συστήματος πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης*. Ανακτήθηκε από http://hdl.handle.net/10795/83.

Φασούλης, Κ. (2001). Η ποιότητα στη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού της εκπαίδευσης; Κριτική προσέγγιση στο σύστημα «Διοίκηση Ολικής Ποιότητας» - Δ.Ο.Π. (Τ.Q.M.). *Επιθεώρηση Εκπαιδευτικών Θεμάτων, 4*. Ανακτήθηκε από http://www.pi-schools.gr/publications/epitheorisi/teyxos4

Feldman, R.S. (2011). *Εξελικτική Ψυχολογία: Δια βίου ανάπτυξη* (μτφ. Ζ. Αντωνοπούλου & Μ. Κουλεντιανού). Αθήνα: Gutenberg.

Walker, S. (2001). Early Care and Education Issues Rising to the top. *State Educational Leader, 19*(2). Retrieved from http://files.eric.ed.gov/fulltext/ED457972.pdf.